

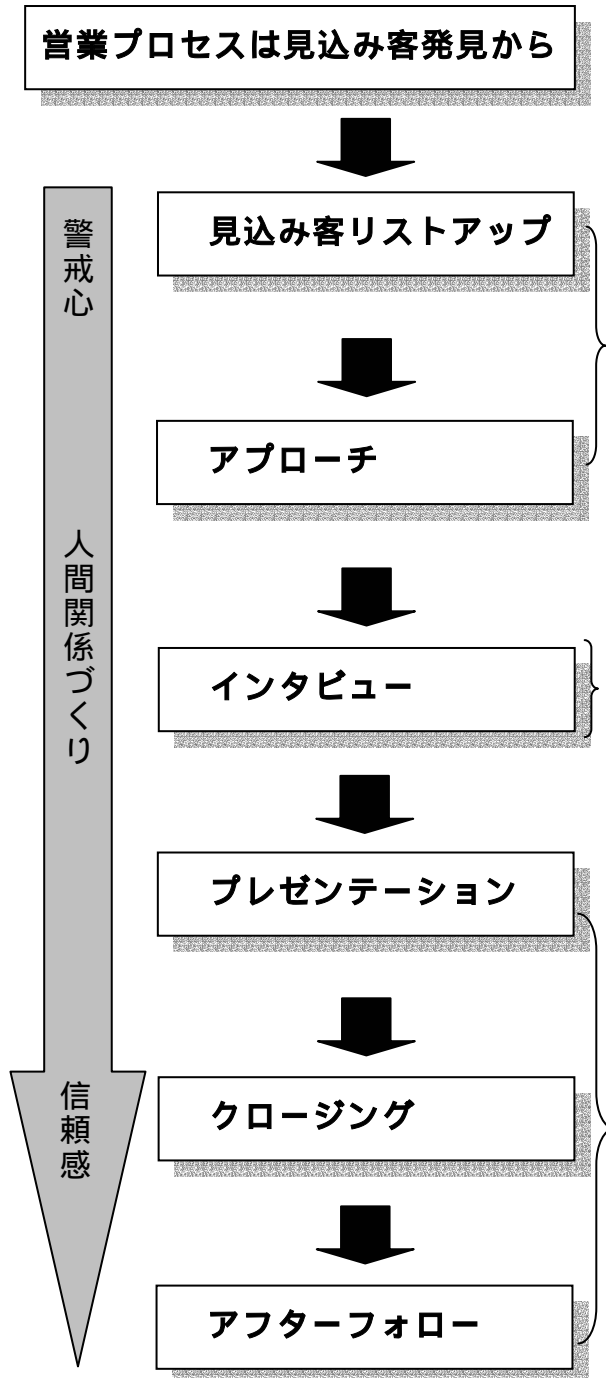
『営業活動のセオリーと実践法』

目 次

見込み客発見のセオリーとアプローチ法	1
インタビューの技術	11
プレゼンテーションとクロージングの技術	18

見込み客発見のセオリーと アプローチ法

1. 営業プロセスのセオリー



2. ターゲットを絞り込む ～見込み客のリストアップ～

(1) 顧客情報から見込み客を絞り込む
 会社が持っている顧客情報は営業マンにとっては営業戦術の重要なツールとなります。以前に購入してくれたユーザーは、有力な潜在見込み客です。会社が顧客DB(データベース)にどれだけ詳細な情報を蓄積してきたかによりますが、一般的には過去の購入履歴として次のような情報が入手可能です。

会社名 業種 担当部署
 担当者名 納入年月日
 納入場所
 納入商品 システム構成
 受注金額 粗利益率
 アフターフォロー契約 追加商品
 周辺商品

(2) 新規訪問の対象を

資料・情報から選び出す

新規訪問はむやみに歩き回っても効率は上がりません。訪問先を選び出すのに参考となる資料の入手から始めることです。

この一番手は、フェアやセミナーに来場し、アンケートに答えてくれたお客様情報です。この人たちは、自社の商品やシステムに関心が高いし、続けて何らかのコンタクトを望んでいます。この顧客情報を業種、規模、属性、目的別に分類し、アプローチを開始します。

まず全員に電話をかけてフェア、セミナーの参加のお礼を述べ、感想を聞きます。その感触から、すぐ訪問すべき相手が将来のお客様としてコンタクトを続けるべき相手が、あるいは今回限りの相手かに選別します。

そうすべきお客様をただちに訪問するのは当然として、将来のお客様にはFAX、メールでコンタクトし、情報提供、ホームページへのアクセス誘導などを続けます。これは会社と商品への親近感、信頼感を強め、訪問の下地を作ることになります。

3 . アプローチへの事前準備

(1) 訪問前のアポイントを取る

訪問は相手が既存客でも新規客でもアポイントを取るのが常識です。既存客の場合はお互いのコミュニケーションが取れているので、何年か振りの訪問であっても、あるいは前任者からの引継ぎで自分にとっては初回訪問であっても、アポイントはスムーズに取れます。フェア、セミナーの参加者ともアポイントは取りやすいものです。

ただ、まったくの新規客の場合は、紹介者がいないかぎり、訪問はもちろん、アポイントを取るのも一般的には難しいものです。そこでお膳立てが必要となります。

まず、DMを出します。DMには以下の手法があります。

見込み客発見型

未購入の潜在顧客に対して、商品・サービスを認知させ、興味を持った人から資料請求やアンケート回答のようなかたちでレスポンスを募ることで、見込み客の発見を図ります。例えば新車のプレローンチ(事前の新車発表)に、数回のティザー(商品情報の一部だけ訴求して興味を喚起する)DMを発送し、新車開発に関するアンケートを取りながら、発売前から有望な見込み客を囲い込んでいくケースなどがあります。このようにDMの受け手と1回から数回のキャッチボールをしながら段階的に売りに結

び付けていくDMは、ある程度長い期間とコストを要しますので、ROI（投資対効果）の点から、おのずとブランドロイヤルティが購買意思決定に影響しやすい高額商品や、B2Bの商品・サービスなどで用いられることが多くなります。また、見込み客発見型DMは基本的に潜在顧客に対して発信されますので、レスポンス率が低くなりがちです。したがって十分なROIが達成不可能と思われる場合はコストの安いEメールDMに変更したり、送付するパンフレットをコストの掛からない材質にするなどが考えられます。

直接販売（集客）型

見込み客発見までを目標としたDMとは異なりあくまでも、売りに直結した目標を達成する為に実施します。直接注文を取る通信販売のカタログDMや、店舗への集客DM、キャンペーン告知DMなどが代表的な使い方です。基本的には、DMやマス広告、自社イベントなどで収集した見込み客情報をもとにターゲットを絞って、“次の段階”としてリターンを取っていきます。

リテンション型

一度以上購入した顧客に繰り返し販売や他の商品の購入を促し、いわゆる“顧客価値の最大化”を図る目的で実施します。自社の販売実績のある顧客情報を正確かつ詳細に捕らえたうえで、営業戦略と整合性のある効果性の高いター

ゲットを特定して発送することが重要です。

コミュニケーション型

既存顧客または見込み顧客に対して、継続的にDMを発信します。顧客との関係性を維持・強化することが目的です。訪問対象企業の誰に出してよいかわからないときは、その会社へ電話をします。「の資料をお送りしたいのですが、どなた様にお送りしたらよろしいでしょうか。」こうすれば、たいてい「それなら課長のですね」と教えてくれるものです。DMか資料を発送した一週間ほどあとに電話を入れ、感触を確かめながら面談のアポイントを取ります。

次はDMでなく、電話です。直接アポイント取りの電話をかけたい場合は、会社の受付で相手を確認して電話をします。このときは相手に、「お役に立つ情報をご紹介したいのですが」といった、話を聞こうかという気持ちにさせるトーク、興味をを起こさせる情報を準備することが必要です。

(2) お客様の抱える問題について

「仮説」を立てる

既存客や問い合わせ客、フェア、セミナーに参加されたお客様は、テーマ、目的がはっきりしているので具体的な商談に入りやすいのですが、新規客のように確たる情報がないお客様を訪問した場合は、話の切り出し方が難しいものです。

そこで訪問前の準備が重要になります。準備としては、まず自社の納入実績、使用事例をお客様の属性別に分類し、そこに共通して見られるお客様の問題や計画を整理します。

そして、同じ属性のお客様は、同じような問題や計画が起きていると仮定できます。たとえば、工具メーカーなら、「品種の多様化に困っている」、あるいは「製造ラインのシンプル化を考えている」というように、抱えている問題や計画の「仮説」を立てます。

この「仮説」に基づいてセールストークを組み立て、提供する情報や資料を準備します。この「仮説トーク」はお客様が見込み客になる可能性があるかどうかを選別してくれます。

なぜなら、「仮説」トークで問いかければ、お客様は「イエス」「ノー」で答えてくれるし、営業マンにとっては相手の問題の所在がわかるからです。次回訪問は、相手の関心事に焦点を絞った商談へ進めるし、お互いに時間をムダにしないメリットもあります。

営業マンの「仮説」トーク

「 のような問題（仮説）でお困りになってはおりませんかでしょうか。当社は、 のような問題の解決に、このようにお役に立つことができます」

「 のような計画（仮説）をお立てになってはおりませんかでしょうか。当社は、 のような計画の実行に、このようにお役に立つことができます」

お客様

ケース1 「その問題はやっと解決したばかりだ」

ケース2 「うちは、 の問題でなくて の問題と取り組んでいるところだ」

ケース3 「ちょうど、その問題を検討しているところだ。いいところへきてくれた」

営業マン

ケース1 「そうですか。ぜひ期待された成果を上げられますように」

将来の見込み客の可能性

ケース2 「 の問題も当社の得意とするところで、このようにお役に立ちますよ」

見込み客の可能性

ケース3 「早速お役に立ちたいと思いますので、検討されている内容をお聞かせ下さい。次回、提案を持ってまいります」

見込み客の発見

(3) お客様の業種や業態について知るこの「仮説」アプローチを効果あるものにし、さらにニーズの把握、提案へと進むために、お客様の業種、業態についてのある程度の知識は営業マンにとって必須条件です。

ある業種や業態のお客様へアプローチしたとき、面談に応じてくれた相手は、営業マンは自分(訪問先)の業種、業態について知識を持っていると思ってられています。

ある業種や業態についての知識を吸収するには、まず、その業種や業態の解説書や資料で概略の知識を把握します。次に、現場に行き、現物に触れ、より身近なところで、現実の動きや仕組みがどうなっているのかを理解します。そのような場がない場合は、その業種のフェアや展示会へ出かけてみることです。ここでは説明員が丁寧に基礎的なことを教えてくれます。

その後、再び解説書に戻れば書いてある内容がよくわかり、基礎知識が整理されます。専門知識は、お客様にとっては専門知識ではなく「常識」にすぎません。お客様の用語で商談が出来てはじめて、営業マンは一人前となります。専門知識の理解が深まるにつれ、お客様固有の理解が早まり、問題解決策の提案も核心をついたものとなっていきます。

4. お客様に好印象を持たせる ～アプローチ～

(1) 情報を提供する営業マンは

歓迎される

アプローチとは、文字通りお客様に「近づく」ことです。初対面の場合はお互いに緊張しているので、言葉も会話も固くなりがちです。この緊張を解きほぐすために、「掃除の行き届いたきれいな社屋ですね」「受付の方の対応が素晴らしいですね」などと第一印象を伝えたり、世間で話題となっているテーマ(政治や政党、野球などの話題は事前に知りえている場合を除きご法度)で切り出すことも有効です。

しかし何よりも、訪問の目的をはっきりと告げることが大切です。いくら話が盛り上がっても、世間話だけで終わってしまったら、その営業マンは「話し相手になってくれる暇な人」と烙印を押されてしまいます。自分がお客様に対してどのように役立つのかを伝え、課題を探り出していくことが次のステップへとつながります。お客様はかなりの警戒心を持っているので、「この営業マンなら、自分の悩みを解決してくれるのではないか」と思わせることが重要となります。お客様は溢れる情報に埋もれていても、本当に欲しい情報には飢えています。そこに営業マンの果たす役割があります。お客様は日々変化する環境に対応して、判断材料となる的確な情報を心底から求めています。的確な情報をタイムリー

に提供することがお客様から歓迎され、
良好な人間関係を築くことにつながり
ます。

歓迎される営業マン（訪問企業の声）

- ・われわれがどんな情報を望んでいるかを同業他社の話などから察知して適格な情報を持ってくる営業マン（メーカーの購買部長）
- ・「この商品によってお客様はどのような喜びを感じるのか」「この新製品は、従来の商品に比べてどういう点で生活の利便性が増すのか」をはっきり説明してくれる営業マン（スーパーのバイヤー）
- ・同業種、異業種を問わず、こんな会社はこんなことをやっていると教えてくれる営業マン。コスト削減事例、売上増加事例、新事業展開事例など（中小企業の社長）
- ・「こんな商売が考えられませんか」と提案をしてくれる営業マン（中小企業の社長）
- ・トラブルが起こった時、「申し訳ございません！」と必死に挽回策に動き出す営業マン（メーカーの資材部長）

出典：「提案営業の企画とヒント」 富田真司 著 日本実業出版社

(2) 嫌われる営業マンのタイプ

お客様から「来て欲しくない営業マン」と評価されてしまうと、時間を割いてくれなくなります。お客様の役に立つ情報を提供するという基本動作を疎かにしている営業マンがこれです。

この営業マンは決して怠けているわけではありません。本人は一生懸命やっているのですが、お客様の視点が欠けているのです。たとえば、商品説明の場合、商品の機能説明だけで終わりにしてしまったりします。お客様の立場に立って考えれば、相手が商品説明に何を求めているかに気付く

はずですが、それが無い、ということですから。原因は、営業マンがその商品で売上を上げることを考えるからです。

お客様は、たいていの商品についてある程度は情報を持ち、使用経験もあるので、商品機能よりもその商品を使って、自分の問題を解決するための情報を欲しています。だから、それが提供されない限り満足はしないのです。

嫌われる営業マン（訪問企業の声）

- ・ どのような目的で訪ねてきたのかわからない。情報どころか話題すらない営業マン（メーカーの購買部長）
- ・ ただ商品紹介をして、あとは買ってくれというだけ。客にとってどう役に立つのかの説明がない。それに何の提案もない営業マン。産地情報もなければ、特売の企画もない（スーパーのバイヤー）
- ・ 取引先と相互のメリットを追求するという姿勢ではなく、商談では自己主張だけを通そうとする営業マン（量販店の仕入課長）
- ・ 飛び込んでくる営業マンは話の内容がなかったり、訪問先のことを研究していない。不勉強な営業マンはいらない（中小企業の社長）
- ・ 何度来ても趣味の話で終わる営業マン。本人は人間関係をつくる意図のようだが、ことらの多忙さに気付かないような人には来てもらいたくない（メーカーの購買担当者）
- ・ クレームの対策を説明する前に、しきりに責任回避の言い訳をする営業マン（メーカーの資材部長）

出典：「提案営業の企画とヒント」 富田真司 著 日本実業出版社

(3) お客様が「イエス」と

頷く話題から入る

お客様と話をする時は、相手に合う話題から始めます。「今日は寒いですね」といった天気の話でもよいのです。それはお客様に「イエス」と言わせる話で始めるのが目的だからです。

相手が「イエス」と頷き、別の話題でも「イエス」を連発させられれば、お客様の心理は肯定的になり、営業マンの話の前向きに受け止めるようになります。

逆にこれが「ノー」となると、お客様は心の窓を閉じてしまいます。閉じた心の窓を開けるには、閉じる前の倍以上のエネルギーが必要となります。

時代はデジタル化になってきていますが、営業の仕事はアナログとデジタルが絡み合っています。アプローチから受注までの各段階で「イエス」と言われ続けるためには、お客様に理論と感情の両面で「イエス」と言われる言動と技術がなければなりません。

(4) お客様の「ノー」の意味を掴む

小さくても「イエス」の積み重ねが最後の大きな「イエス」=受注となります。とはいうものの、実際の場面では次から次へと「ノー」の言葉を浴びせかけられます。その「ノー」を一つ一つ「イエス」に変えながら、プロセスの階段を上っていくのです。

お客様の発する「ノー」という言葉には、「欲しいと思わない」「そのサービス

に興味がない」「いまは要らない」「その提案にメリットを感じない」「現在のやり方で満足している」「高い。安くしてくれなければ買わない」などの意味があります。

こうしたお客様の断り、無関心、反対意見、不安、値引き要求に対して、営業マンは相手の立場に立って考え、「ノー」を「イエス」に変えなければなりません。

お客様の「ノー」が「本当のノー」なのか、「口実のノー」なのか、「口癖のノー」なのか、「駆け引きのノー」なのか、「不安・疑問のノー」なのかを見極めるのが第一です。その上で、それぞれの「ノー」に対する応酬話法を考え、実際に使って磨きをかけることが必要です。そうでないと「ノー」が本当の「ノー」になってしまうからです。

(5) キーマンは誰か。

その人間関係を探る

アプローチの段階で営業マンが真っ先にやることは、商談の決裁権者またはその人に大きな影響を与えるキーマンを確認し、その人間性、組織内の人間関係について知ることです。

むろん、最初に会った人がキーマンとは限らないので、誰が真の決裁権を持っているのかを絶えず探りながら、キーマンへ自分の考えや心が伝わるようにしなければなりません。

中小企業の場合、決裁権者は社長が一般的だが、オーナー会社では会長が実権を握っていることが多いので、会長の存在

と発言に留意しなければなりません。会長、社長いずれにせよ、ワンマン決裁が普通で、商談の行方はその一存で決まります。そこで会長、社長の考え、心の動き、発言に合わせてきめ細かく対応することが基本動作となります。

一方、大企業の場合は社内の要求元、購買部、それぞれの職位、つまり担当者、課長、部長、役員が与えられている権限の範囲内で決済をし、ある一定金額以上になると経営会議の決裁申請事項となります。その組織の中で決裁権者に最も強い影響力をもった発言をする人は誰か、これを見極めることが大切です。その人が真のキーマンです。この確認が商談のキーポイントで、これを間違えたばかりに商談に失敗した例は多いのです。

(6) 次の訪問ができるよう」に

宿題をつくる

初回訪問はお客様の問題の「仮説」を立て、それに基づいて納入事例やパンフレット、アプローチブックを用意、また話題になりそうな情報も鞆に詰めて面談に臨みます。

そこで自分や会社の紹介、商品やシステム、サービスの簡単な紹介など、説明することがいろいろあり、営業マンは充実した時間とを感じる段階です。それは、お客様もある程度の期待感を持っているからです。この営業マンはどんな情報を提供してくれるのか、自分の問題の解決の役に立ちそうか、この営業マンの力量や会社の技術力はどの程度か、その実

績は？などの点について説明を聞きながら評価していくのです。

したがって、初回訪問は、紹介や説明は次回訪問するための準備であることを強く認識することです。説明の中で「お客様は何に関心を示したのか」「何についてもっと知りたがっているのか」を見抜くのです。

また、質問を誘いだして、それを宿題にしてもらいます。あるいは、自ら申し出てお客様の関心のある情報や簡単な提案を持っていくことを宿題とします。こうして宿題の答えを持参することで、次の訪問を期待してもらうようにできます。

(7) 相手を10のタイプに分類する

対人交渉の基本原則は「相手の心の動きに自分を合わせる」ことです。それができれば、自然と「お客様が扱われたいとおもっているようにお客様を扱う」言動になります。

顧客のタイプ別言動

無表情な人
話し上手な人
偉ぶる人
明るい人
理屈っぽい人
几帳面な人
大雑把な人
気短な人
優柔不断な人
値切る人

インタビューの技術

1. お客様は何を求めているのか

インタビューとは、お客様と課題を共有化するステップとなります。そのためには、お客様固有の問題を掴むことです。これができないと、その後プレゼンテーションまで漕ぎ着けても、受注になることはありません。

さらに一歩進んだ段階では、お客様が気付いていない課題を探り出し、お客様に気付いてもらうことです。この「気づき」こそが、お客様が営業マンに信頼を寄せ、会社に対する好感度を上げることになるのです。

ここまでくれば、お客様と営業マンの間には共通の解決すべき課題が生まれてくるのです。この課題の共有こそが、次のプレゼンテーションへと進めることができる手段であると言っても過言ではありません。

商品知識を持ち、使用経験を積んだお客様は、資料やカタログを読んで自社にとって最適と思われる機器やシステム、サービスを選択します。

その選択は、必ずしも最適なものとは限りませんが、お客様はそれに気付かないまま見積依頼をします。商談がいきなり見積依頼で始まるのはこのケースです。

実は、この見積依頼を受けた時、その

ような対応をするかで、価格交渉に終始してしまうか、適正利益を確保する商談になるかが決まります。

もし、価格交渉に終始してしまうようですと、激しい価格競争に晒されている中で、お客様からの厳しい値引き要求をかわすことは難しく、当然、会社の適正利益など確保できるはずもありません。

したがって、たとえ引き合いが見積もり依頼であっても、お客様の求めているのは何か、何を期待しているのかを確認する事から始める事です。お客様にとって価格はすべてではなく、最適な問題解決策を求めていることが多いのです。その最適解を提案し、満足してもらう事が基本原則となります。

2. 「何をお求めですか」は 負け戦の始まり

お客様に「何をお求めですか」と聞いて、その商品の見積もりを持っていくのは御用聞き営業で、お客様の真の問題解決に貢献できません。これでは、相手の役に立てるのは値引きだけとなってしまいます。

お客様の考えた問題解決策より、もっと効果的な解決策を提案するのが営業マン本来の務めです。なぜなら、解決策

はお客様の考えた方法がベストとは限りませんし、もっと効果の上がる、低コストの方法があるはずだからです。

営業マンは、知識と経験、それに工夫によってそれらを提案すべきで、お客様が営業マンに期待しているのは、まさにその点となります。「何をなさりたいのですか」と聞いて、問題解決や計画の実現策を総合的な視点から検討します。つまり、システムの部分部分を見るのではなく、全体から見て、システムの現状はどうか、計画実行の為の問題点は何かを分析し、最高の成果が上がる解決策を練った上で提案する事が重要です。

3 . 相手の要望を聞き出す ストーリーを準備する

これがすなわちニーズの把握です。要望を掴み、その計画や夢の実現と現状の間にどのような問題があるのか、それがお客様にとって解決すべき、そのお客様の固有の課題です。

この問題を把握しないと提案もできませんし、提案書作成段階でピントの合っていない提案書を作成し、お客様から「ノー」と言われてしまうこととなります。

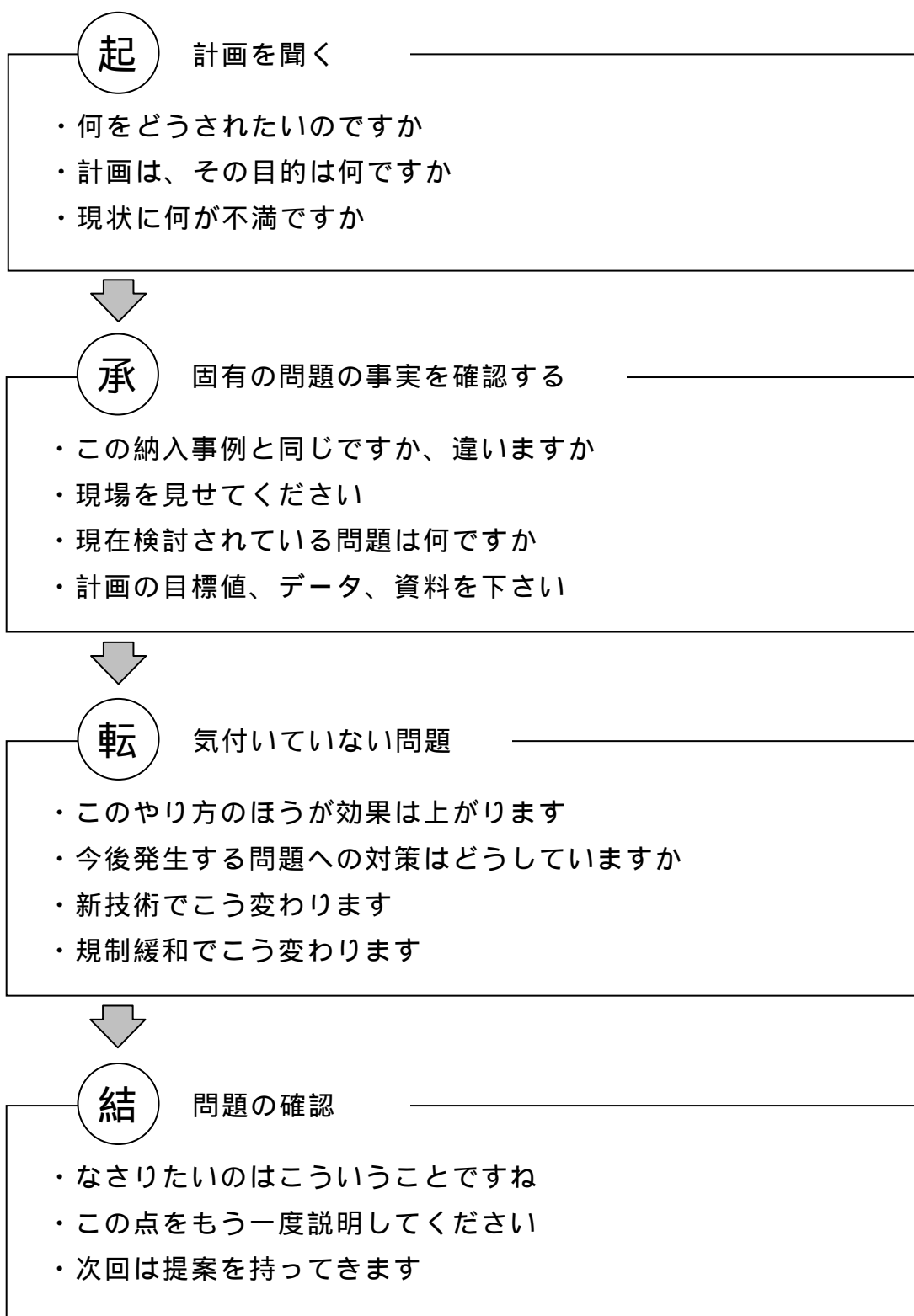
お客様の問題は、ただ漠然と面談しては掴むことは出来ません。話を聞くときは自分の知識・体験を総動員して聞くことです。お客様はいつも系統立てて話してくれるわけではありません。断片

的に話したり、営業マンがどれくらい話を理解しているかにも気を配りません。

だから、訪問する前に「今日は誰に何を聞くのか」を整理して、面談に臨むことです。その準備は、質問事項を列記する、質問の内容や性質を整理する、質問を起承転結の流れにする、ということです。

こうして面談をし、あとでそのやりとりを整理してみると相手が「何をどうしたいのか」、これに対してどのような問題があるのかという、お客様固有の問題が明確になります。

要望を聞き出すストーリー



4．事例を使い、事実を確認しながら質問する

とにかく、わからないことはどんどん質問すべきです。聞けば問題のポイントについて話してくれるでしょう。

ただし、事実を確認しながら聞くことです。お客様の問題は、お客様個々に違います。法人であれ個人であれ、あるいは公共機関であれ、それぞれ抱えている悩みは固有なものです。同じ業界に共通した問題解決に取り組むにしても、現実には発生する問題は同じではありません。それぞれの企業の経営方針、経営環境の違い、企業体質、過去の経験、予算規模などが反映されるからです。

そこで最も重要な事は、自分の思い込みや間違った解釈でお客様の話を聞いてしまわない事です。これを避ける為に納入事例や資料を示して、「これと同じ事をしたいのか」「この事例とどこが違うのか」をお互いに、目で確認しあう事です。確認しあってみて、「ああ、そういうことでしたか」と自分の解釈の違いに気が付くことがあります。

相手のニーズを把握したり、考えや計画を発展させたり、自社の特徴を生かせる計画を提案する上で、具体例に基づく確認は非常に効果があります。

5．事業計画と問題点を確認する質問話法

お客様の考える計画や悩みを正確に把握する為の具体的な質問

(1) 計画(事業計画、投資計画など)と問題点を明らかにする

現在、どのようなご計画をお持ちでしょうか。何をなさりたいのですか。システム(サービス)を新規になさる目的は何でしょうか
現在のシステムはどの点がご不満で、改善なさりたい点は何でしょうか。

新しいシステム(サービス)についてどのような検討をなさっていますか。ネットワーク化など如何でしょうか

いつ頃までに新しいシステム(サービス)を構築なさるご計画ですか。お役にたてていただければと思って、この資料(使用事例)を持って参りました。

この事例では の問題があって、その解決のために の対策を取りました。御社の場合は基本的に の対策を参考になさるといいと思います。

事例のシステムを導入なさっているところでは、このような成果を上げています。

この事例では担当の 部長からの成果があったとご満足をいただき、次はこうしたいとの要望も

いただいております。

次回は、ご参考までに御社の問題と同じような事例をお持ちします。

(2) 固有の問題の事実を確認する

この使用事例と同じと考えてよろしいでしょうか。

この使用事例と違うのはどのあたりでしょうか。

現在の問題点を教えていただきましたが、具体的はどういうことか、その事例を見せていただけませんか。

現在どのようにお使いなのか、現場を見せていただけますでしょうか。現在、検討されている個々の問題はどのようなことでしょうか。

現在受けておられるサービスを、どのようなものに変えたいとのご要望なのでしょうか。

この計画について、具体的な要望事項とその目標値をお示し下さい。

これについての資料かデータをいただけますでしょうか

この問題について御社の特殊事情のようなものがありますでしょうか。また、今後は如何でしょうか。この計画で効果を最も期待したい事項は何でしょうか。それから、いろいろある問題の中で、優先順位を付けるとしたら、どのようになりませうでしょうか。

6. お客様が気付いていない問題に気付かせる

お客様は現状に関する限り、内部の実態を把握しており、営業マンが指摘できる問題は少ないものです。

しかし、今日のように環境が激変しているとき、お客様は自分の知識・経験にとらわれ、業務に追われて、本質的な変化に気づかないことも多いのです。担当者やキーマンにしても、外部の変化を頭では理解しながらも、自分に対する変化という実感には至りません。

ですから、変化は突然やってくるように感じられますし、会社のトップから対応策を迫られてあわてることになるのです。

この問題把握の落とし穴を知らせ、防いでやるのが営業マンの仕事です。

社外で起きている動き、その事例の示す傾向など、お客様の未知の視点から相手の気付いていない問題や認識の浅い問題を提示するのです。相手が気付いていない問題にこそ、キーマンから「イエス」と満足され、他社に差をつける提案の素があります。

営業マンは、こうしてキャッチした問題をお客様と確認し合い、共有すること、これがニーズの把握であり、問題解決策立案の原点です。そのためには、営業マン自身が常に新しい動向を勉強し、感性を磨いておかなければなりません。

行中の商談に影響するからです。

問題に気付かせる話法

- ・この点についてこれまでいかがでしたか。一般的には今のやり方よりもこちらのやり方のほうがずっと効果が上がり、御社の目的にも適っていると思いますが。
- ・旧システムと新システムとでは仕組みがこのように変わり、こういう問題は解決しますが、新しくこのような問題の発生する可能性があります。この対策も含めてご検討されたほうがよいと考えますが、いかがでしょうか。
- ・現場を拝見しましたところ、に問題があると思いますが、これについては検討されておられますか。
- ・たとえば、のような事例が他社でありました。もちろん、御社でもそのようなケースを想定して検討していると思いますが。
- ・最近の傾向として、に遅れを取らないようにと計画される会社が多くなっていますが、御社でも検討されていますでしょうか。
- ・新技術である半年も経てばが可能になり、新ビジネスが登場してきます。ただし、ご存知だと思いますが、新技術にはの技術的規制があります。
- ・規制緩和になり、サービス範囲が広がりますので、それへのお問い合わせがかなり増えています。御社のご検討はいかがでしょうか。

7. 聞きづらいことは 他社事例で聞く

お客様が余り話したがらない話ながらも、営業マンとしては是非とも知りたいという話があります。たとえば、経営悪化、特定部門の業績低迷などに関する話です。

営業マンとしては、業績悪化がどれくらいなのか、業績低迷の原因は何か、今後どういう手を打とうとしているのかを知りたいところです。それは、現在進

悪い話や聞きづらい話を聞くには、お客様に安心感を持たせたり、お客様のプライドを傷つけないような言葉遣いと事例紹介が効果があります。

業界全体が低迷していれば、業界の中では健闘していることを讃えます。同業者が同様に業績悪化に苦しんで、お客様のところだけが業績悪化しているのではないといった事例も紹介します。いわば仲間意識を誘い、相手の気分を休ませることです。

お客様の状況を理解し、お客様の立場

に立って一緒に考える言動を示せば、やがて実態に近い内容を話してくれるはずです。こうした情報を入手しなければ、以後の商談は恐ろしくて推し進められないはずです。

「心ここにあらざれば、見ても見えず、聞いても聞こえず」の言葉があるように、営業マンは精神を集中してお客様の話を聞かなければなりません。

8 . お客様の漏らす 一言をキャッチする

お客様の一言一言には重みがあります。日常業務の悩みや願望がその一言の中に凝縮されていることも多くあります。お客様が無意識に話す言葉にこそ、お客様の願望なり、真の問題がこめられています。

営業マンはお客様を外から眺め、外からお客様の問題はこうだろうと推察しています。付き合いが深ければ、お客様の説明を理解し、計画の実現策や問題の解決策を立案する知識、経験もあり、お客様と同じ目線で考えることができます。

しかし、お客様から受けた説明を表面的に解釈しただけでは、お客様に「そう、こういう提案を待っていたのだよ」と喜んでもらえる提案にはなりません。「もう一捻り欲しいんだよな!」とお客様に思わせてしまうのがオチです。

これは営業マンの感性の問題です。お客様が何気なく「ふと漏らした一言」、それが「問題解決を考えるキーワード」なのです。それを聞いても、閃く営業マンと閃かない営業マンとに分かれます。

プレゼンテーションと クロージングの技術

1. キーマンの要求に適確に応える ～プレゼンテーション～

プレゼンテーションで重要なのは、自社の商品の説明であってはならないということです。プレゼンテーションの主役は問題解決策であって、商品はその一部に過ぎません。商品の説明だけに終始しては、お客様はその商品が問題解決に役立つのかどうかの判断がつきませんし、「他社の商品でも効果は同じではないか」という考えになってしまうかもしれません。

お客様に「欲しい」と思わせるステップ、これがプレゼンテーションです。

(1) 問題解決策を練る12のポイント お客様の要望

- 計画の目的と構想
- 具体的な要件の確認
- 現在の問題点の確認
- 自社内の知識、経験、技術力の結集
- ノウハウと事例の活用
- 技術者の知識と経験
- 関連会社の協力
- 新技術、新サービスの利用、他社製品を含めた新システム
- 最新技術の利用
- 新しいサービスの利用
- 他社製品・他社サービスの利用

- お客様が気付いていない発想、新しい発想、新ビジネスの可能性
- お客様が気付いていない発想
- 時代の流れに乗った発想
- ビジネスチャンスの可能性

(2) よい企画書づくり5つのポイント
提案営業には企画書作成が不可欠です、そこで、よい企画書づくりのノウハウを紹介します。

タイトルがよい

タイトルが魅力的であるかどうか、提案営業の成功に大きく影響します。ユニークで覚えやすいタイトルをつけ、提案内容に関心を持たせることが肝心です。

わかりやすい

企画提案を受ける側は、企画書で内容を理解するため、内容がわかりやすいことが重要となります。長文は避け、箇条書きにするなどして、読みやすさを心がけます。要は、提出した企画書が決裁書に添付されて上申されること、つまり、企画書が一人歩きすることを忘れないようにすることが大事です。

具体的である

企画内容は具体的であればあるほどよいということです。たとえば、「利用者」や「流通」の生の声があること、いつどの場所で、何をどのように実施する、などの具体性が重要です。また、裏付けデータがあることも大切です。

ストーリー性（論理性）がある

受け入れられる企画は、「問題点・課題」から、「目的、対象、テーマ、タイトル、解決すべき手法、効果の予測」へと論理的にまとめられていること、企画のロジックがしっかりしていることが要求されます。どんなに厚い企画書であってもこれらの内容が不足していれば不完全といえます。

効果が予測できる

提案企画の「効果が予測できている」ことが重要になります。不況の中で、提案企画を実施するかどうかは、その効果にかかっています。結果の正確な予測は難しいですが、過去の実施データ、他社の実施事例、その道の専門家などの意見をもとに推定します。

(3) 顧客階層別提案ポイント

顧客階層別の役割と商談への興味

階層	立場・役割	商談への興味
経営者層	環境変化に応じて事業や組織を変更する	その商品、サービスがもたらす効果と必要なコスト
管理者層	与えられた組織と業務を上手くまわす	担当部門の業績向上に役立つかどうか
担当者層	与えられた業務を毎日実践する	毎日の仕事に役立つかどうか

顧客階層別のアプローチ・提案ポイント

階層	権限	問題解決への姿勢	アプローチポイント
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> 組織や業務変更 方針、戦略決定 予算策定、変更 	<ul style="list-style-type: none"> 全社改革的な発想 中長期的な視野を持つ 全体最適を優先 業績動向に敏感である 外部情報を多く持っている 	<ul style="list-style-type: none"> 導入効果や利益を提案する 費用対効果の提案を行う 業界の先進動向を紹介する 同業他社の事例を紹介する
管理者層 担当者層	<ul style="list-style-type: none"> 組織や業務を変更する権限はない 方針、戦術策定 	<ul style="list-style-type: none"> 部門、現場改善 短期的視野 部分最適を優先 社内内部の動向に敏感 	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な製品、サービスを提案する 同業他社の事例を見せる かくれたニーズを顕在化する 専門的技術的なものも説明する トップへの上申資料も共に作成する

経営者層は、必要に応じて組織や事業を変える権限を持っています。しかし、管理者層はその権限を持っていません。この違いが、商談の時に出てきます。

経営者層は必要があれば会社の仕組みや業務の内容を変えることが出来ます。そのために、全社的な観点と中長期的な観点を持っています。商談のポイントは、業界の動向への対応や、全社的な改革などにつながる提案が有効となります。また、その商品やサービスを導入する効果やもたらす利益を前面に押し出し、それを導入する事が会社全体にもたらす効果や利益を具体的にイメージさせることです。

しかし、管理者層や担当者層の人は、その権限がないためにどうしても現状維持的な発想や商談になりがちです。商談のポイントは、その部門全体の業績への貢献や毎日の業務改善ということになります。

商品・サービスの目的が売上拡大であれば営業部長、経費の削減であれば総務部長、工場での生産性向上であれば工場長が提案の当事者となります。

(4) 提案書はお客様の

社内で独り歩きする一つの提案書でいくつものテーマ、問題を取り上げることは提案のインパクトを弱めます。一つの提案書には、一つのテーマとすべきです。

特に大型案件では、お客様の社内でするいろいろな検討が続いており、次々に新しい問題がテーマになってきます。その新しい要望、問題に対してそのつど提案書を作成して提出すれば、熱意を買われ信頼感が増します。

留意点は、提出した提案書は、相手の社内で“独り歩き”を始めるといことです。重要な提案の時こそプレゼンテーションなどに上司が同席するものの、小刻みに提出される提案は担当者だけがその説明を聞き、提案書をもとに上司へ報告するだけになりがちです。

また、その提案書は担当者、プロジェクト関係者などに回覧され、社内決裁にはその一部が資料として添付されることもあります。そのとき営業マンがいちいち説明できる場合はまずないでしょう。

つまり、営業マンから直接説明を受けていないトップや関係者は、提案書だけで判断するという事です。「提案書は見てもらうつもりでつくる」意味がここにあります。提案書が“自分に代わる有能な営業マン”として働いてくれるように作成することが肝要です。

(5) プレゼンテーションの準備は5W1Hでお客様に「こういう提案が欲しかった」と言われる自信のある提案書ができたら、それをどう演出するか、次に知恵を絞らなければならないのがプレゼンテーションです。ここでキーマンを提

案の内容の「理解」(そうか)から、「共感」(そうだ)へと導かなければなりません。

プレゼンテーションで他社に差をつけるには、入念な準備が必要で、その準備とツールの選択は相手の立場になって考えることです。

WHO (出席者)

人数、出席者(キーマン、社長、役員は出るのか)

WHY (目的)

問題解決策の提案か、計画に対する企画提案か

WHAT (内容)

提案書、見積書、配布資料、使用事例、カタログ、サンプルなどの必要数

WHEN (日時)

プレゼンテーションはいつか、何日あるか

WHERE (場所)

お客様の会社か自社か、出席者に対して部屋の広さは

HOW LONG (時間)

時間はどれくらい使えるのか、どの部分にどの程度時間を使えば効果的か

(6) プレゼンテーションの

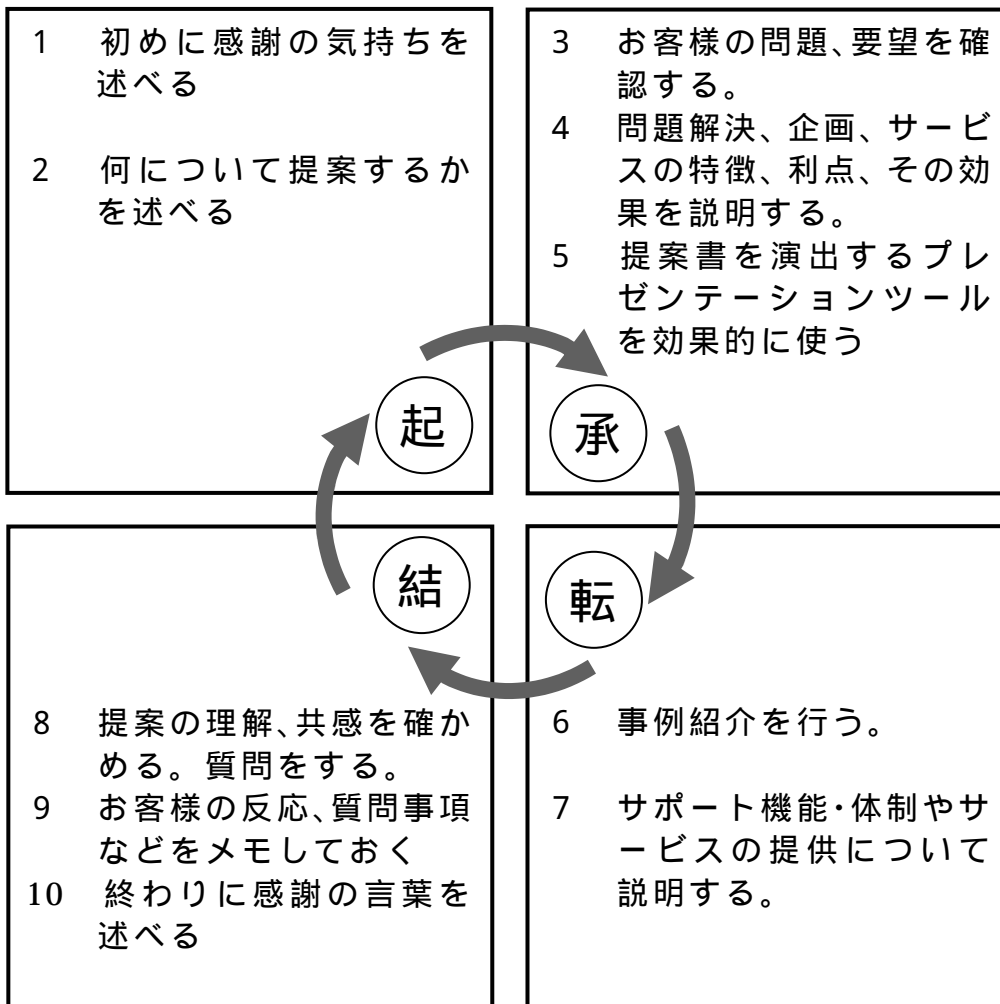
構成は起承転結で

プレゼンテーションは、「こういう提案が欲しかった」から「よし、これで行うか」とお客様に心を動かしてもらうのが目的です。

提案内容の説明をする時、提案は台本であって、営業マンは役者として演技をするのだという心構えが欲しいところ

です「どのセリフをどのように喋れば観客が感動してくれるか」を工夫するのです。

プレゼンテーションの基本動作は、起承転結で話を組み立て、説得力のある話し方で相手の心を動かすのです。



2. 不安を安心・信頼に変える ～クロージング～

プレゼンテーションを受けたお客様が、提案をそのまま受け入れることは、まずありえません。お客様は、プレゼンテーションで納得しても、一抹の不安や

疑問、迷いを持っているのです。決断できないでいるお客様の背中を「そっと後押しする」これがクロージングです。お客様の疑問を解決し、不安を迷いを信頼と安心感に変えることこそがクロージングの真髄です。

(1) 価格交渉の5原則

原則1：自社の採算で判断する

原則2：お客様の重要度、受注する価値から判断する

原則3：「商品＋サービス」の利益見込みから金額を決める

原則4：値引き要求に動揺しない

原則5：断るのも販売のうち

(2) 購入担当者のおきアシスト役になる

受注の段階になると、お客様の社内では、これまで商談を進めてきた購入担当者が、営業マンの代わりに提案を関係者や決裁者に売り込んで、商談を締めくくる形になります。お客様の社内の決済方法によっては、営業マンの力が直接及ばない場合があります(経営会議決裁)。したがって、自分の力の及ばないところで決裁を「イエス」になるようにもっていくために、営業マンにできることはただ一つ、説得力のある提案書を起案者(購入担当者)へ提出し、起案者がよく説明できるように“アシスト役”に徹することです。

(3) 疑問、不安、迷いを

安心に変えるには現場密着プレゼンテーションで提案の内容を確認しても、キーマンの心はまだ揺れ続けます。

現在使用している製品の追加購入なら価格交渉に絞られますが、新しいシステム、サービスは未経験からくる不安感も手伝って、多少の疑問を残しているものです。

単独決済する中小企業の経営者は、仮説、検証、確認を自分の知識と経験で行い、自分の責任において判断します。大企業では決裁申請手続きが取られ、起案者と決裁者が別人となります。決裁者は事前に各部署で検討されたことを前提に、疑問を起案者に質しながら自分の責任において決裁します。

決裁者が誰であれ、決済する時は顔にこそ出ませんが、疑問、不安、迷いを感じています。その決裁者の疑問、不安、迷い

の一つ一つに的確に答え、受注を勝ち取るには、お客様の現場に足を運び、相手の不安をよく知った上で、場合によっては技術者を同行させたりすることによって不安を信頼と安心に変えることです。

営業マンも、この受注段階では競合他社を意識したり、受注に対する不安感と緊張感に襲われるものですが、現場のニーズや迷いを知っておけば、自信をもって対応ができます。

(4) クロージング話法の種類

1 「念を押す」クロージング話法

相手が特に興味を示した点や感心した点を念を押すように再確認する。

2 「選択させる」クロージング話法

「どちらになさいますか」という聞き方で、相手を誘導していく。

3 「褒める」クロージング話法

社会的地位や、センスが良いといった褒め言葉で相手の自尊心をくすぐる。

4 「プラフをかける」クロージング話法

顧客を少し脅かして見る方法相手が迷っている時に効果的。

5 「推定承諾による」クロージング話法

相手の気持ちがほぼ固まっているとき、買ってもらったものとして、「納期は日でもよろしいでしょうか」と持っていく方法。

(5) クロージング話法のポイント

クロージングに推定承諾法を使うときは、さりげなく話を切り出す。すでに契約することが決まっているかのような言い方をする。お客様の自尊をくすぐる話題が効果を発揮することもある。その場で契約できない場合は、こちらからおおよその期日を指定する。

(6) 契約締結時の留意点

業界によっては、発注や受注が口約束で実行される場合があります。しかし、これはイレギュラーなケースで、ビジネスでは契約書をきちんと交わすのが原則です。

契約書を交わす時の注意点は、相手に負担を掛けないよう、できるだけ短時間に済ませることです。ただし、契約内容については、相手が納得のいくよう十分に説明しなければなりません。後で問題が起きてしまった場合は、全てが台無しになってしまいます。

1 余計な事は口にしない

2 条件面などで弱気にならない

3 欲張ったりしない

4 高圧的な態度はとらない

5 自分の権限内で取り決める

6 条件面などはすぐに書面にする

7 すぐに感謝の言葉を述べる

8 上司へ連絡し、礼を言ってもらおう

3. 友好的パートナーシップの構築 ～アフターフォロー～

商売はその時だけで終わるものではありません。購入していただいたお客様へのアフターフォローが重要となります。これを怠ると、次回の購入時には自社の商品は見向きもされなくなってしまいます。たとえ性能が良い商品や優れたサービスであっても、フォローを怠る営業マンや企業が、再びスポットを浴びることはありません。

(1) 顧客には次の新しい課題が 起きている

重要顧客が挑戦的であればあるほど、その社内では解決すべき問題、実現したい夢が次々と膨らみます。企業環境の変化に対応し、重要顧客は、様々な課題を抱え悩んでいるはずで

一人でも多くの顧客を囲い込み、良好な関係を永続的に発展させたい

製品の製造、流通、消費までの時間短縮とコスト削減をしたい

受発注の情報や業務の流れを自動化してコスト削減をしたい

顧客の細かいニーズに対応した商品と高品質のサービスを廉価な価格で提供したい

インターネットを活用して、お客様の視点に立った特徴のある営業を構築したい

各所に散在するお客様の情報を一元化して、意思決定をスピーディーに行いたい

顧客の分析、休眠顧客の活性化、ピーターの維持拡大のキャンペーンをやりたい

これらの問題について、重要顧客が営業マンに期待するものは大きいものです。これらの課題で自分たちが悩んでいるのを、営業マンも知っているはずだと思い、その問題解決策を提案し、一体になってその実現に貢献してくれることを望んでいるのです。

(2) 重要顧客の囲い込みと

営業の効率化

重要顧客へ営業活動を集中することは、営業戦略の基本です。成熟マーケットはリピートマーケットであり、お客様の数はほとんど増えません。限られた数の顧客を引き付けておくには、永く付き合えるように囲い込むことであり、それには顧客と会社とがいつも二人三脚で問題解決をしていく関係を築くことが必要です。

重要顧客の囲い込みは、営業の効率化と営業コストの削減、会社の競争優位を高めることとなります。

(3) 顧客と満足を共有、

リピート受注を獲得

お客様へアプローチを開始してから、ニーズの把握 提案説明という提案営業のプロセスの各段階で「イエス」が積み重ねられて受注に至りますが、お客様が顧客になり、さらに重要顧客としてリピートをもらえるようになれば、営業の効率は格段に進みます。

このプロセスの根底にあるのは、お客様の信頼と満足です。

リピート受注は、サポートに顧客が満足するかしないかで決まります。商品の納入後、サポートの満足していただければリピート受注はいただけるが、期待するサポートが提供されなければ、顧客は去ってしまい、再度、顧客になることは期待できません。

したがって、営業マンは顧客のよきパートナーとして、常に顧客に何か問題が起きていないか気を配り、現場に顔を出すようにしたいものです。むろん問題が起きた時は、営業マンは自社のサポート部門と顧客との調整役として誠心誠意働くことです。

この行動が顧客満足になり、顧客満足が続く限りリピート受注を享受できます。これが重要顧客内のシェアを高め、生涯購買力の囲い込みを可能にし、営業を効率化するのはです。